



## Ideudvikling med Rhizom møde-modellen

Due, Brian Lystgaard

*Publication date:*  
2011

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Due, B. L. (2011). Ideudvikling med Rhizom møde-modellen.

## Artikel: Ideudvikling med Rhizom møde-modellen

**Forfatter:** Brian Due

*Ideudviklingsprocesser er ofte ineffektive. Mange medarbejdere bruger for meget af deres tid på at holde møder, hvor de drøfter ideer, der er uoriginale, og som aldrig bliver til noget. Det er ærgerligt, for potentialet er stort. I denne artikel præsenteres en række af de udfordringer, ideudviklingsprocesser står overfor, og der tilbydes et redskab, der tager udgangspunkt i den centrale metafor om rodnettet kaldet rhizomet.*

Organisationer er afhængige af at være innovative. For at være innovativ kræver det ideudvikling i organisationens hverdag af konkret handlende medarbejdere. Men mange steder udnyttes medarbejdernes viden ikke optimalt. Ideudviklingen lider af en række problemer, der forholdsvis let kan løses med større bevidsthed om processen og strukturen i samtalerne. Det viser mine undersøgelser og analyser af ideudviklingsmøder fra tre store danske organisationer foretaget i forbindelse med et ph.d.-projekt.

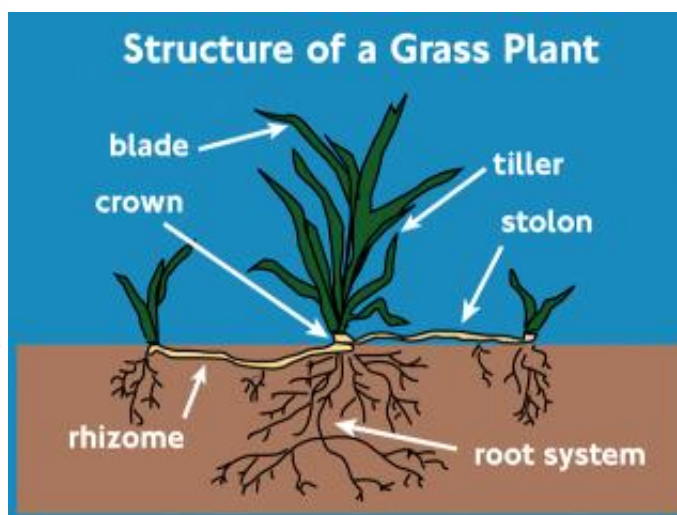
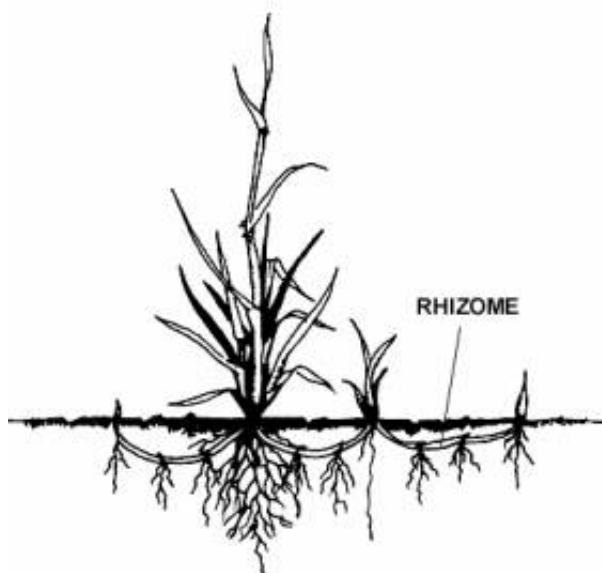
De problemer, der drejer sig om organisatoriske strukturer som fx manglende penge, tid eller dårlig organisering af det samlede arbejde, er der skrevet en del om. Og det er et faktum, at selv den mest eksemplariske ideudviklingsproces kan være frugtesløs på grund af organisatorisk træghed, ledelsesmæssig modstand mod ideerne eller indbyrdes kampe mellem afdelinger. At selve ideudviklingsmødet, hvor samtalen galoperer derudaf, også består af store problemer og muligheder for simple løsninger, er ikke systematisk undersøgt og udfoldet. Fra min forskning i området kan det peges på, at de helt store problemer her er, at:

- ledelsen er mangelfuld eller dårlig
- deltagerne ikke er på "bølgelængde"
- få tør sige noget ukonventionelt
- parallelle monologer og positionerings-kampe fylder meget
- ingen tager ansvar for at samle op og uddelegere opgaver.

Disse problemer vil i artiklen blive beskrevet nærmere, og der vil blive peget på, hvordan en visuel samtale-model kan fungere som hjælpe-redskab. Denne samtale-model bygger på metaforen om *Rhizomet*. Derfor taler jeg om en rhizom-model.

### Rhizom-modellen

Det er den franske filosof Gilles Deleuze og psykoanalytiker Félix Guattari, der har introduceret rhizomet som teoretisk begreb i bogen *Tusind Plateauer* (2005). Et rhizom er et biologisk udtryk for et særligt rodnet, der kendes fra fx græs eller skvalderkål. Til forskel fra rodnettet i et træ, der kun udvikles vertikalt, udvikles rodnettet i skvalderkålen også horisontalt. Her er to billeder af en rhizom-græsplante:



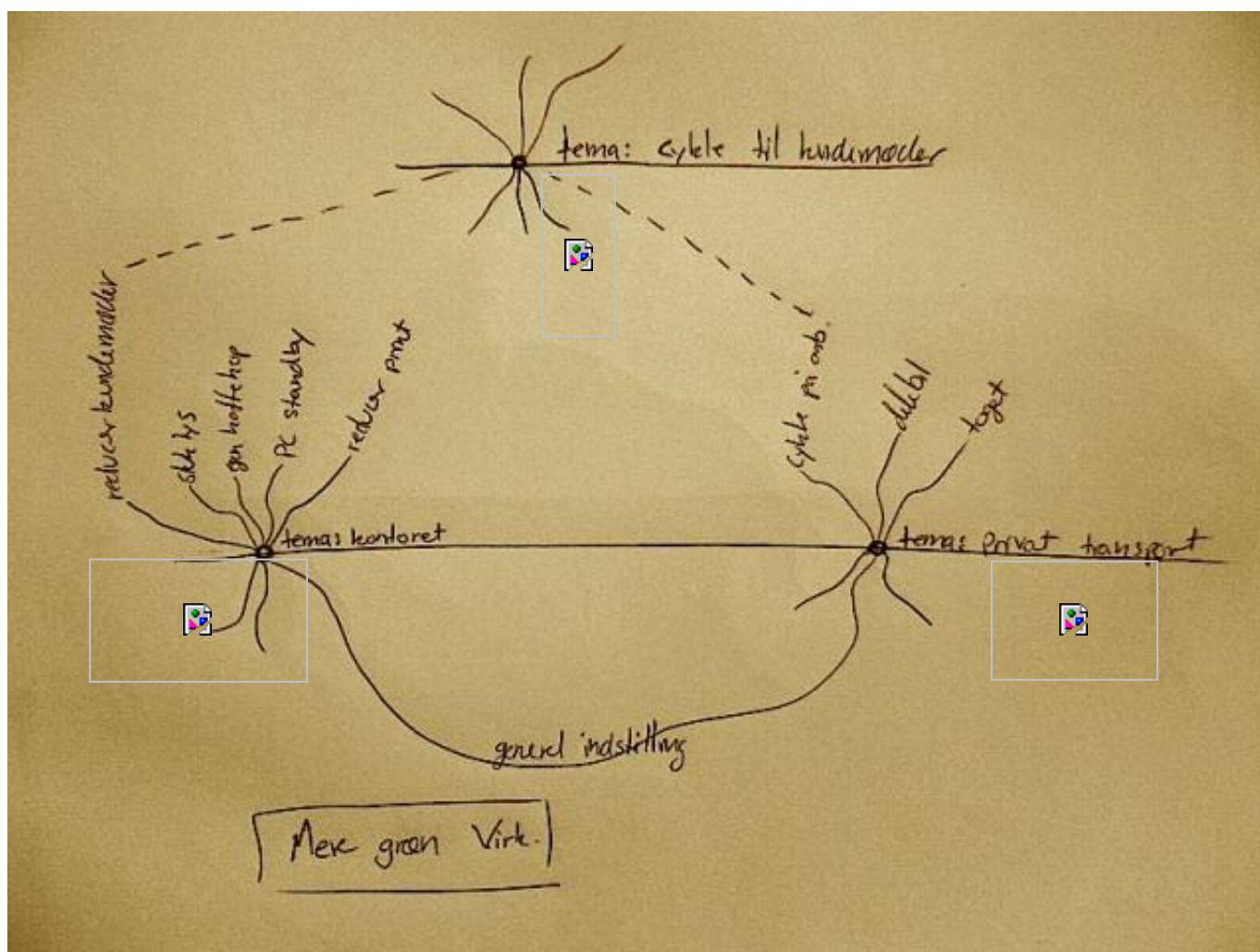
Som det ses, skyder planten i alle mulige retninger. Der er plantens blade og rodsystemet, der går på den vertikale linje, og der er nyplantninger, som går på den horisontale linje. Rhizomet er et billede på, hvordan samtaler foregår, og er samtidig et redskab til at arbejde med kreativt kaos og orden på samme tid. For samtaler forskyder sig på samme måde som græs og skvalderkål. Ved at følge med og tegne samtalen, bliver det muligt at holde et overblik.

Rhizom-modellen har dermed et vist overlap med et klassisk mindmap. Men der er nogle helt centrale forskelle. Et mindmap bliver typisk brugt af en enkelt person til at udtømme allerede eksisterende tanker og fremtvinge relationer eller ideer længere nede i hukommelsens dyb. Det er subjektiv kognition. Rhizom-modellen adskiller sig ved at være intersubjektiv kognition, dvs. ved:

- 1) at være et deskriptivt værktøj, der bruges til at iagttage, hvad der faktisk sker, mens samtalen mellem flere deltagere skrider frem og
- 2) således også være et værktøj til at iagttage sociale processer og den kompleksitet, der udfoldes i situationen, som ikke altid kan tænkes frem, og endelig ved
- 3) at være bygget op omkring muligheden for at koble mellem kronologisk og tematisk adskilte, men visuelt forbundne ideer.

Pointen med metaforen er, at samtaler forskyder sig i alle mulige retninger, ligesom rhizomet gør. Samtaler bevæger sig sjældent systematisk gennem tematisk stringente og logiske pointer, men skabes i situationen af inspirationer, stemninger, pludselige tanker, oplevelser, historier, fremtidsønsker, etc. Der findes en orden i samtaler i den forstand, at deltagere orienterer sig mod hinanden og i den forstand, at en taleur altid er modtager-designet. Men der ses sjældent en orden i den forstand, at talen er associations-bundet til udfoldelsen af et præcist tema. Hvis man derfor tegner forskydningerne i samtalen som et rodnet, kan man visuelt skabe sammenhæng mellem ellers løst koblede ideer.

På billedet herunder ses et eksempel på, hvordan en ideudviklingsproces kan beskrives langs rhizomets linjer. En flok medarbejdere ideudviklede på spørgsmålet om, hvordan virksomheden blev mere grøn. En medarbejder tegnede samtalen, som den skred frem. Her er en renskrevet og forsimplet gengivelse:



Den første del af samtalen drejede sig om, hvad man kunne gøre på kontoret (rød pil til venstre i billedet). Så skete der en forskydning, og man begyndte at snakke om privat transport (grøn pil til højre i billedet). Endelig kunne mødedeltagerne koble mellem de to ideer og foreslog ideen om, at man kan cykle ud til kundemøder (turkis pil øverst i billedet). Det var let for dem at lave denne kobling, da de havde en visuel fremstilling foran sig med de forskellige ideer, der ellers var fremsat på helt forskellige tidspunkter.

Eksemplet skal prøve at illustrere følgende to sammenhængende pointer.

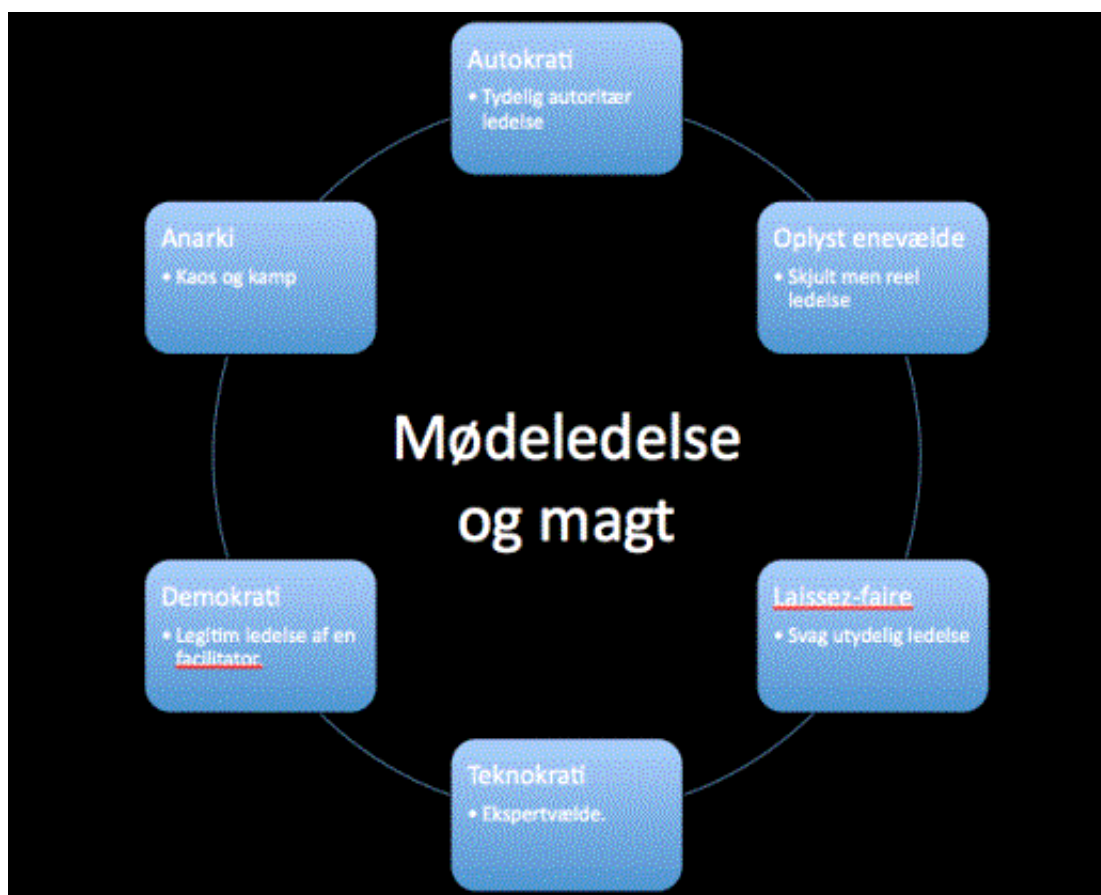
1. Ideudvikling er en kreativ konstruktionsproces, der foregår som en dialektik, hvor en ide (tese) kobles med en anden ide (antitese) og dermed danner en ny ide (syntese). Dette er basalt set, hvad kreativitet handler om.
2. Har man overblik over, hvilke ideer der bliver talt om hvordan og hvornår, kan man gå frem og tilbage langs linjerne og på den baggrund konstruerer nye ideer. Medarbejdere, der løbende tegner samtals forskydninger og temaer, har - ligesom håndværkeren - en ren visuel og materiel platform at orientere sig imod.

På den måde kan rhizom-modellen løse mange af de problemer, der knytter sig til ineffektive ideudviklingsmøder. I det følgende skal vi se nærmere på, hvordan modellen adresserer de 5 udfordringer for effektiv ideudvikling, der blev skitseret i indledningen.

### Ledelsen er mangelfuld eller dårlig

Selv den mest kaotiske og fritsvævende kreative proces har brug for ledelse. Men mange steder er der dårlig eller mangelfuld ledelse. Følgende model er udviklet for at vise, hvilke ledelsesformer der typisk viser sig i forbindelse med ideudviklingsmøder:





#### Autokrati

Den autoritære leder der styrer mødet, og bestemmer hvad der skal ske, hvornår det skal ske og hvem der kan tillade sig at sige hvad. Kan være meget effektivt, men medarbejderne bliver frustrerede over manglende indflydelse.

#### Oplyst enevælde

Lederen har magten og afgør altid i sidste ende hvad der skal ske. Han er ikke så tydelig i interaktionen, men får det altid som han vil have det. Det ser ud til, at medarbejderne har indflydelse, men har det sjældent reelt. Kan være effektivt, men medarbejderne taber interessen når de opdager det blot er en skinproces.

#### Laissez-faire

Lederen er til stede med sin person og titel men udøver ingen ledelse. Bestemmer ikke noget og udpeger ingen retning. Medarbejderne søger lederens anvisninger, men får ingen. Beslutningsprocesserne er fastlåste. Mødet er meget ineffektivt.

#### Teknokrati

Lederen er fraværende eller har trukket sig tilbage og ladt det op til medarbejderne selv at organisere sig. De mest markante og (nogen gange) mest kvalificerede vælger sig selv som ledere og triumfer deres beslutninger igennem. Kan være effektivt, men de selvudpegede ledere mangler legitimitet, og resten af medarbejderne bliver let reduceret til tavse tilskuere.

#### Demokrati

Lederen sørger for at den bedste facilitator leder møde-processen. Det kan være ham selv. Men det kan også være en af medarbejderne. Lederen sørger for at den, der er bedst, varetager opgaven, men gør det samtidig på en måde, hvor alle medarbejderne bakker op om beslutningen. Derved sikres facilitatorens legitimitet og handleum. Er meget effektivt.

#### Anarki

Der er ingen leder til stede, og der opstår kampe mellem medarbejderne om at definere retning og formål med mødet. Kampene er subtile og bliver ikke italesat, men fylder meget i interaktionen og influerer på beslutningsprocessen. Meget ineffektive møder.

Figuren er udviklet af forfatteren og illustrerer, hvilke forskellige ledelsesformer der typisk ses under møder.

Den demokratiske model, hvor lederen er en facilitator, der anerkender medarbejderes behov for inddragelse og medindflydelse, er at foretrække. *Facilitator* kommer af det franske facile [*få-sil*] og betyder let eller nem. En facilitator gør således opgaverne nemmere for deltagerne.

Det er ikke sikkert, det er lederen med den højeste rang, der er bedst til at facilitere, men derimod en medarbejder. Så lad ham/hende styre processen. At facilitere vil konkret sige at have overblik over tiden og dagsordenspunkterne og vide, hvornår et punkt er færdig-debatteret. Det er derfor en rolle, der kræver store menneskelige og kommunikative egenskaber, da facilitatoren skal kunne gennemskue, hvornår samtalen bliver irrelevant og samtidig kunne have modet og evnen til at lukke den ned uden at jorde samtaledeeltagerne. Og så skal facilitatoren sørge for – mere eller mindre aktivt – at processen, når ”tiden er moden”, når frem til punkt, hvor noget kan vedtages. Her skal det fra starten være afklaret om der er tale om:

- chef-beslutninger?
- flertals-beslutninger?

- konsensus-beslutninger?

Rhizom-møder kan ikke fungere uden en leder, der sætter scenen. Det er vigtigt at få defineret fra starten, hvad der forventes af deltagerne, og hvordan facilitatoren vil gribe processen an. Det kræver klar metakommunikation, dvs. klar kommunikation om, hvordan der skal/kan kommunikeres til dette møde. Altså en eksplicitering af form og procedurer. Møder skal ikke bare forløbe, som de plejer at gøre, for så bliver de også, som de plejer at blive: ineffektive. Struktur og formålstænkning er nødvendig, og det er først og fremmest lederens ansvar.

Hvis man ønsker at følge rhizom-modellen, er det vigtigt, at lederen gør følgende:

- Udpeger en facilitator (måske ham/hende selv), der også er tegne-mester, dvs. har særligt ansvar for at tegne forskydninger i samtalen langs rhizomets linjer.
- Gør opmærksom på de klassiske fælder under ideudviklingsmøder, som præsenteret i artiklen, og gør alle opmærksomme på at undgå dem.
- Udvikler og tilpasser spilleregler, som er særligt vigtige for netop dette teams møder. At det fx er særligt vigtigt med regler for at undgå *parallelle monologer* eller overdrevent *ansigtsarbejde*.

Dernæst må lederen sørge for, at følgende punkter er opfyldt i forbindelse med mødet:

- I forvejen: udsend dagsorden med krav om forberedelse.
- Gør alt klart: rummet skal være indbydende og alt skal stå klart.
- Socialisering. Alle skal føle sig velkomne. Start med en navnerunde, hvis der er nye.
- Sæt mål. Hvad er formålet? Lav forventningsafstemning om beslutningsprocedure og mødets form. Præsenter rhizom-modellen.
- Ved hvert dagsordenspunkt: følg associationer og skab biassociationer. Tegn rhizomet.
- Opsummering og ansvarsfordeling.
- Evaluer mødet og processen.

Særlige råd til facilitatoren i forbindelse med tegneprocessen:

- Facilitatorens paradoks er, at han ofte både styrer processen og er deltager i processen. Det kræver øvelse at være til stede i begge modi.
- Forløber processen fint uden lange, ligegyldige ekskursioner, er facilitatorens vigtigste opgave at udskille ideerne og tegne dem ind som punkter undervejs – også de ideer der ikke bliver ekspliciteret, men ligger indlejret som elementer i et større koncept.
- Når processen rammer et dødt punkt, er det tid at finde det tegnede rhizom frem. Man kan springe tilbage og udforske et punkt, man tidligere strøg forbi i hast, eller man kan koble mellem forskellige ideer og udvikle videre på disse.
- Det kræver lidt øvelse at opfange alle de forskellige ideer, der kan være i spil, men det er vigtigt at få skrevet meget ned. Selve nedskrivningen er vigtig for at have noget konkret fysisk og visuelt at forholde sig selv. Men blot det at have en særlig opmærksomhed rettet mod ideerne gør, at man opfanger og ser flere ideer og nuancer af ideer.
- Tegneprocessen er ikke en forhandling. Dvs. facilitatoren skal ikke stoppe op ved hver

nedskrivning, og spørge, om det er rigtigt forstået. Det bryder processen og flowet i stykker.

## **Deltagerne er ikke på bølgelængde**

I Rhizom-møder er det vigtigt, at der bliver videreudviklet på ideerne, og at der er nogle deltagere til stede, der er ”på bølgelængde med hinanden”. Det vil sige, at de tuner ind på hinandens måde at tænke på og komplimenterer hinandens måde at associere på. Kreativitetsforskeren Csíkszentmihályi har beskrevet dette fænomen med begrebet *flow*. Enkelte personer kan komme i flow, når de skriver eller taler, og grupper af mennesker kan komme i flow, når de rammer den samme ”frekvens”. Et højt fælles kompetenceniveau, en fælles forståelseshorisont og et fælles begrebsunivers gør det som regel muligt for deltagerne at komme langt videre i deres ideudvikling, når de ikke skal italesætte hver enkelt lille præmis for argumenterne, end hvis de skal trækkes med forudsætningsløse medarbejdere.

Når deltagerne ikke rammer flowet, bliver tiden brugt på andre mere nytteløse ting. Deltagere small-talker, de fortæller private historier, de kigger ud af vinduet eller tegner kruseduller på papirerne. Noget kan være vigtigt for at sikre den generelle kulturelle sammenhængskraft i afdelingen, mens andet er spild af tid. Så det er langt at foretrække, at deltagerne kommer i flow sammen.

Dermed er det ikke sagt, at indbyrdes stor forskellighed på en række områder forhindrer, at flowet opstår. En stor del af den eksisterende kreativitetsforskning har peget på, at det netop er, når forskellige mennesker mødes, at de tvinges til at tænke nyt og anderledes. Denne, til tider idealiserede, forskning har dog sjældent haft de mikroanalytiske briller på og mangler derfor indsigt i, hvordan ideerne skabes i detaljen. For her viser det sig i langt de fleste tilfælde, at der nok kommer forskellige ideer ud af forskellige menneskers møder, men det er sjældent, at de udvikles videre. Den dybdegående ideudvikling sker til gengæld der, hvor der er en klar fælles socialt delt verden.

## **Få tør sige noget ukonventionelt**

Meningsforskelle fører til spørgsmål, og spørgsmål til sandheden. Desværre bygger meget ideudvikling på deltageres angst for at tabe ansigt. Og er der noget, der kan føre til ansigtstab, er det, når meningsforskelle bryder ud. Konsekvensen er, at alle tilsyneladende er meget enige om alt. Og mødedeltagere, der er uenige, bliver hurtigt mødt af andres udglattende handlinger, eller de gør selv noget aktivt for at lukke uenighederne ned. Det er en naturlig social handling, der opretholder og sikrer deltageres ære og værdighed. Men det er også en mekanisme, der har ført til katastrofale beslutninger, fordi ingen sagde stop undervejs.

Rhizom-modellen gør det omvendt muligt for deltagerne at holde fast i de linjer, der bliver talt ud fra, og dermed bliver det også muligt at gå tilbage til forgreningspunkter og starte en ideudvikling forfra, hvis den er ved at køre ud af et uhensigtsmæssigt spor. En fælles vedtaget beslutning om at følge rhizom-modellen sikrer samtidig, at deltagerne har legitimitet til at pege på forgreningerne og vise, hvor man kan gå tilbage, eller hvor man kan koble. Det fælles udgangspunkt er en fælles legitim guideline.

Det betyder også, at det er muligt for deltagerne at holde fast i reglen, der lyder: ideen er i fokus, og deltagerne skal ikke tage kritik eller ansigtstruende handlinger nært eller personligt. Ved møder holdt med udgangspunkt i rhizom-modellen opfordres der til kritiske, uddybende spørgsmål, der udfordrer og udfolder ideerne for at tvinge dem ud i videreudvikling. Uenighed og divergens i holdninger er helt centralt for at undgå, at deltageres defensive rutiner blot sikrer en ligegyldig status quo. Det sikrer, at vaner, normer, præmisser og beslutninger bliver draget i tvivl.

## **Parallele monologer og positionerings-kampe**

Kreativ tænkning er en øvelse i at sætte forskellige elementer sammen på en ny måde. Men ofte er ideudviklingsprocesser blot parallelle monologer, hvor enkelte deltagere holder monologer, og ingen kobling mellem bidragene finder sted. Interaktion under møder forløber typisk på den måde, at en deltager fremsætter et forslag, hvorefter der udspiller sig et af to scenarier:

1) en anden deltager kommenterer på ideen og vurderer den, som den er fremstillet

eller

2) en anden deltager bruger ideen som afsæt til at præsentere sin egen ide.

Vurderinger af ideer og præsentation af nye ideer er selvsagt nødvendigt, men når det konsekvent udfoldes som den primære samtale-praksis, er resultatet en række monologer holdt af forskellige deltagere, der præsenterer deres enkeltstående ideer.

At dette er en udbredt praksis hænger ofte sammen med deltagernes behov for at blive set, hørt og anerkendt. Deltagerne har travlt med at vise og konstruere en bestemt identitet. At fremsætte en ide er således lige så ofte en måde at positionere sig i rummet blandt medarbejderne og chefen som en måde at skabe bedre løsninger på. De to ting kan selvfølgelig ikke skilles ad. At konstruere en bestemt lokal identitet er et fortløbende arbejde, der aldrig stopper. Vi viser altid, hvem vi er eller ønsker at være gennem små hints eller store fortællinger. Men positioneringen bliver et problem, når den kommer til udtryk som deltagernes ivrige forsøg på hele tiden at give deres vinkel på problemstillingen, hvor de altid selv er hovedpersonen. Ideerne ofres kort sagt for en personlig interessevaretagelse.

Ved at følge rhizom-modellen bliver det i modsætning til den skitserede situation muligt for de andre deltagere og / eller facilitatoren engang imellem at sætte en stopper for rækken af monologer. De får mulighed for at dvæle ved ideen som en hovedperson og holde en konstruktiv dialog omkring denne. At være tvunget til at blive i et enkelt perspektiv og udforske det til bunds, er en noget mere krævende mental og social øvelse end blot at fyre enkelte ideer af. Det gør problemet forståeligt, men ikke mindre problematisk.

### **Ingen tager ansvar for at samle op og uddelegere opgaver**

Det går næsten altid galt i fuldførelses-, fastlæggelses- og implementeringsfasen. Efter de gode ideer er blevet vedtaget, følger arbejdet med at få dem ført ud i livet. Alle de mange ideer, der bliver lovprist under mødet, virker pludselig alt for uoverskuelige og uigennemførlige, når hverdagen melder sig. De gode intentioner om at gøre det nye vilde drukner i driftsopgaver. Mest af alt fordi ideerne aldrig blev udviklet derhen, hvor det var klart, hvad konceptet var, og hvem der efterfølgende skulle gøre hvad.

Rhizom-møder slutter omvendt altid med klar og tydelig markering af, hvem der gør hvad ud fra en systematisk betragtning af ideerne. Temaer og ideer kan stå uspecificerede langt tilbage i processen rent kronologisk, men de er dog markeret visuelt på papiret foran en og dermed lige så lette at vurdere i den afgørende beslutningsproces som de netop diskuteret forslag.

Ved mødets afslutning er det således vigtigt at få givet ideerne et stempel: enten er de skudt til hjørne, som noget, der kan ligge og ulme videre hos deltagere (det man kalder *inkubation*), eller også skal de vedtages som noget, der konkret skal arbejdes videre med i nærmeste fremtid. I så tilfælde skal der sættes et navn og en tidsramme på ideen. Desto mere konkret desto bedre. Ansvarsfordeling er helt essentielt for implementering. Er der ingen, der har et klar ansvar for en given ide, bliver der heller ikke handlet på den. Og uden handling ingen resultater, og så har selv den bedste ideudvikling været ligegyldig.

Rhizomet gør det således lettere at træffe kvalificerede beslutninger. Dette skyldes i lige så høj grad, at det fra mødets begyndelse har været afklaret, hvordan beslutninger vil blive truffet. Uanset beslutningsproceduren gør rhizom-modellen det muligt for medarbejderne at danne sig overblik over de forslag, ideer og samtaler, der har været undervejs i mødet, og dermed bliver det også muligt mere præcist at udsondre præmisserne og det grundlag, eller den palet af muligheder, som beslutninger skal træffes på baggrund af.

### **Formidling af rhizomet**

Rhizomet finder sin legitimitet i deltagernes erfaring med dets funktion og via en fælles introduktion, hvor



fælles spilleregler aftales og afklares. Det er den vigtige metakommunikation. I første omgang gælder det om at få præsenteret modellen for deltagerne på en måde, hvor de kan se pointen i redskabet.

Denne præsentation skal ske i samme åndedrag, som deltagerne bliver gjort opmærksom på, at ideudviklingsmøder helt generelt kræver forberedelse og indhentning af gedigen viden. For ud af intet kommer der intet (*ex nihilo*). Tilsyneladende tror mange medarbejdere, at processen af sig selv genererer nye ideer. Man kan tale om en slags proces-idealisme.

Ideudviklingsprocesser bliver ikke bedre end det videnniveau, der er til stede og som bliver ekspliciteret i mødelokalet. Møder medarbejdere uforberedte op uden ny viden i form af genstande, dokumenter, data, artikler, undersøgelser, erfaringer, osv., går ideudviklingen også i selvsving omkring eksisterende ideer og vil have svært ved at løfte sig ud over det trivielle niveau.

Den eneste løsning er at opfordre medarbejdere til at forberede sig grundigt. Når først deltagerne møder frem sprængfyldte med ny viden og forberedte ideer, har rhizomet funktion som et samtale-strukturerende og pointe-opsamlende redskab, der gør det muligt at udvikle ideerne endnu længere frem mod, om muligt, en reel ny innovation.

**Oprettet:** 02-12-2010

**Senest opdateret:** 02-12-2010 12:19:51

Copyright LeadingCapacity A/S